

Castellanza, 14 dicembre 2007

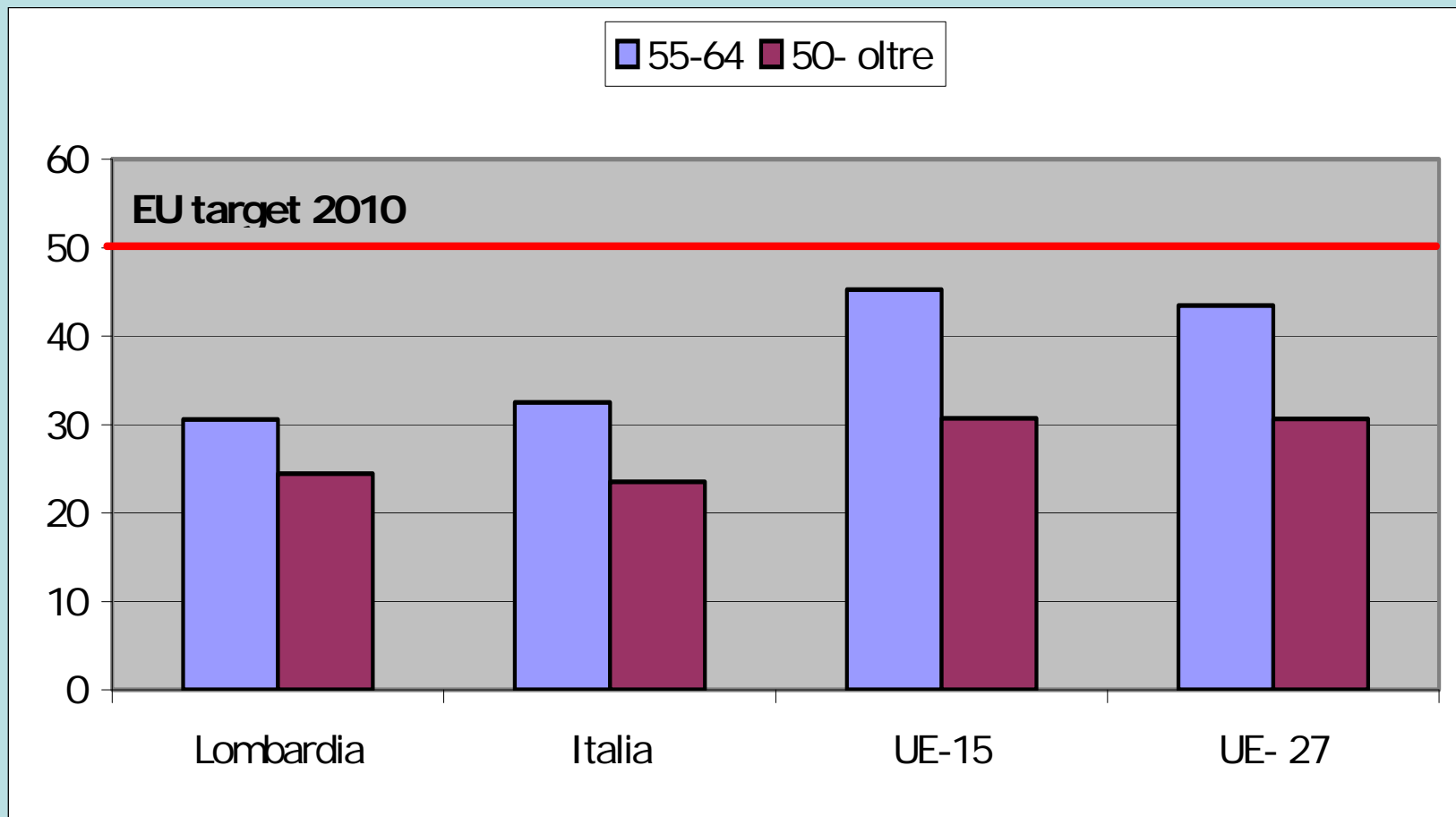
La valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50)

Presentazione del rapporto di ricerca
LIUC - Italialavoro

**In Italia su 100 persone tra i 55 e i 64
anni
solo 31 lavorano**

**contemporaneamente
l'ingresso nel mondo del lavoro è ritardato
rispetto al passato e al confronto con altri
paesi**

Figura 1.2 - Tasso di occupazione dei lavoratori maturi in Italia e in Europa, anno 2006



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

Tavola 1.1 - Invecchiamento della popolazione: incidenza degli over 50 sulla popolazione, anni 2004, 2015 e 2030 (proiezioni Eurostat)*

	Incidenza over 50 su totale popolazione (%)			Incidenza over 50 su popolazione 15-49 (%)		
	2004	2015	2030	2004	2015	2030
Lombardia	38.2	42.6	50.9	79.2	96.8	134.9
Italia	37.7	42.4	50.9	78.2	96.6	135.6
UE-15	34.9	39.8	45.8	71.6	88.6	113.8
UE- 25	34.4	39.3	45.4	69.7	86.4	111.8

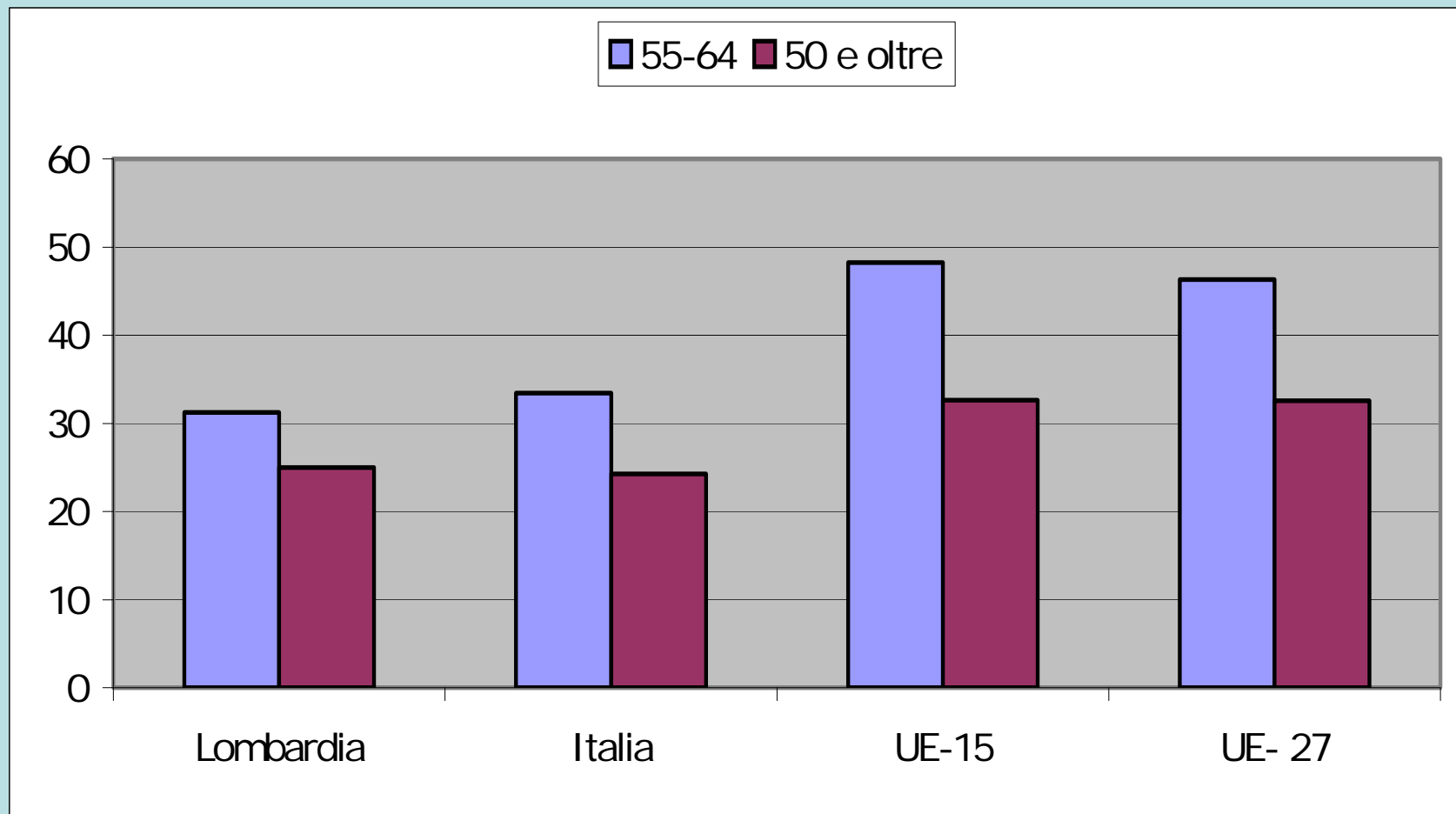
*Eurostat population projections 2004-based (europop2004)- Baseline variant, regional level - 1st January population

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

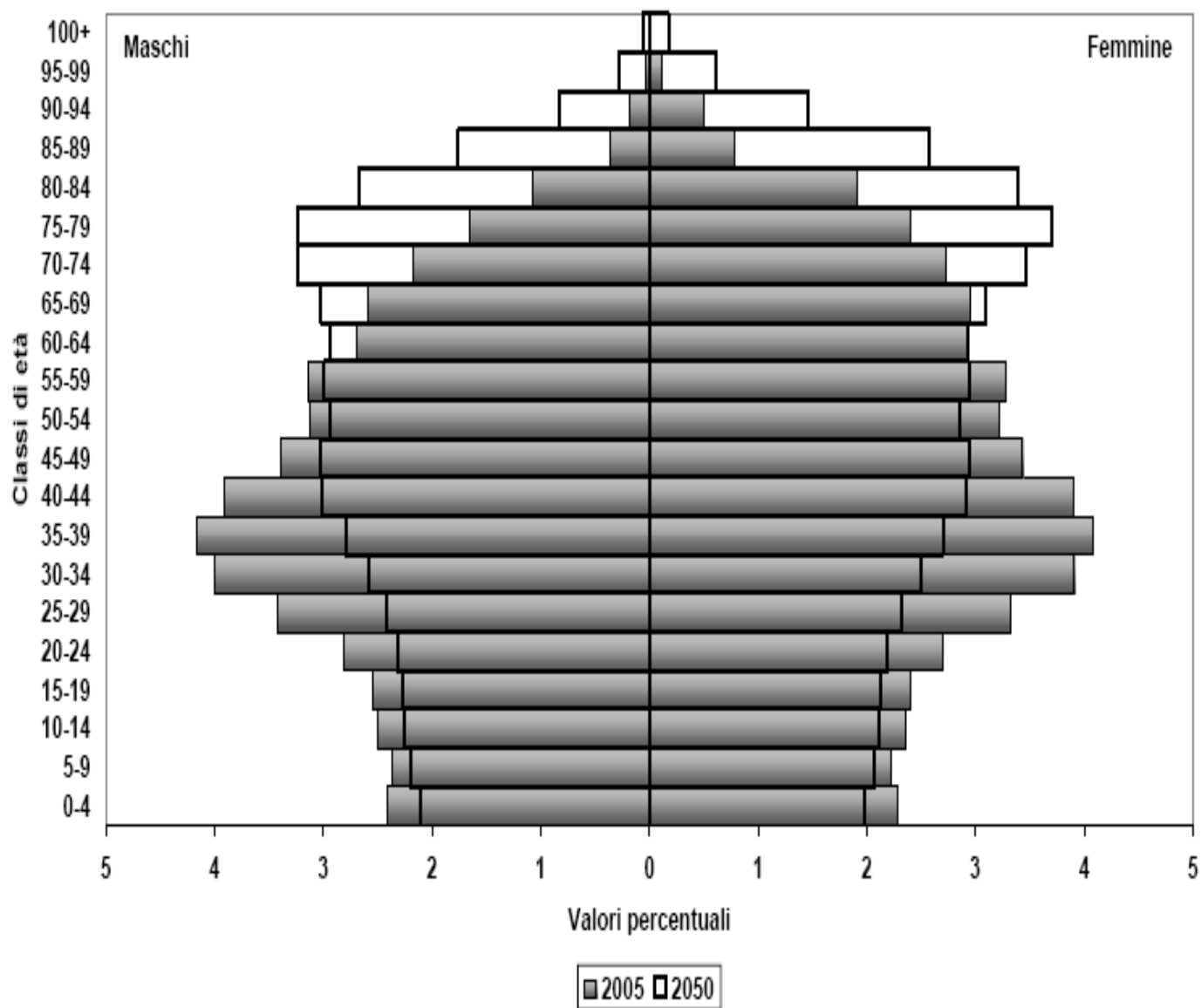
Paradosso dell'”invecchiamento inattivo”

mentre l'aspettativa di vita è progressivamente aumentata, la partecipazione al mercato del lavoro della popolazione matura (55-64 anni) è diminuita

Figura 1.1 - Tasso di partecipazione dei lavoratori maturi in Italia e in Europa, anno 200



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database



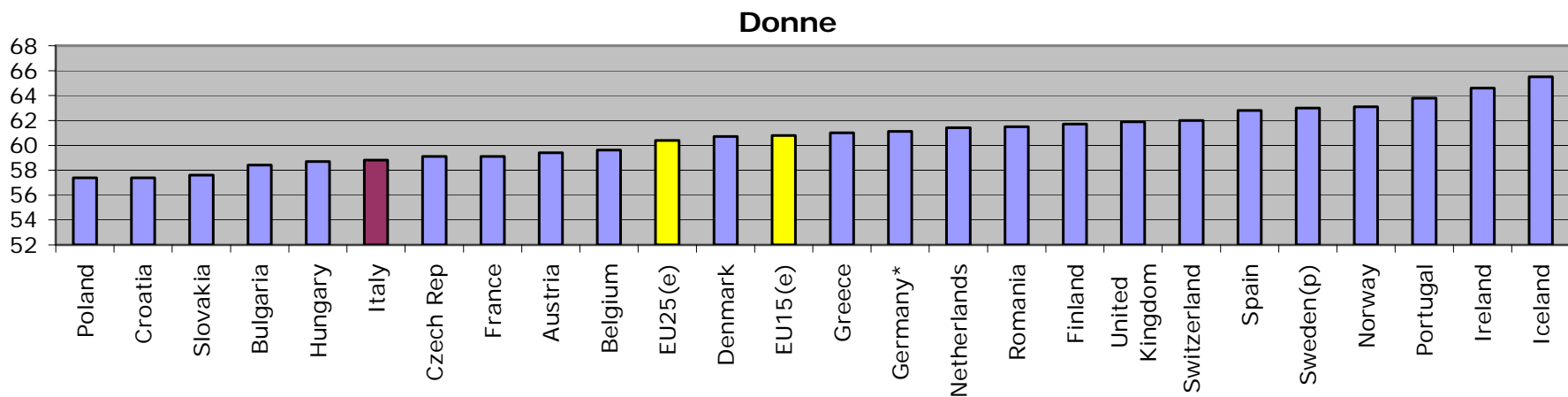
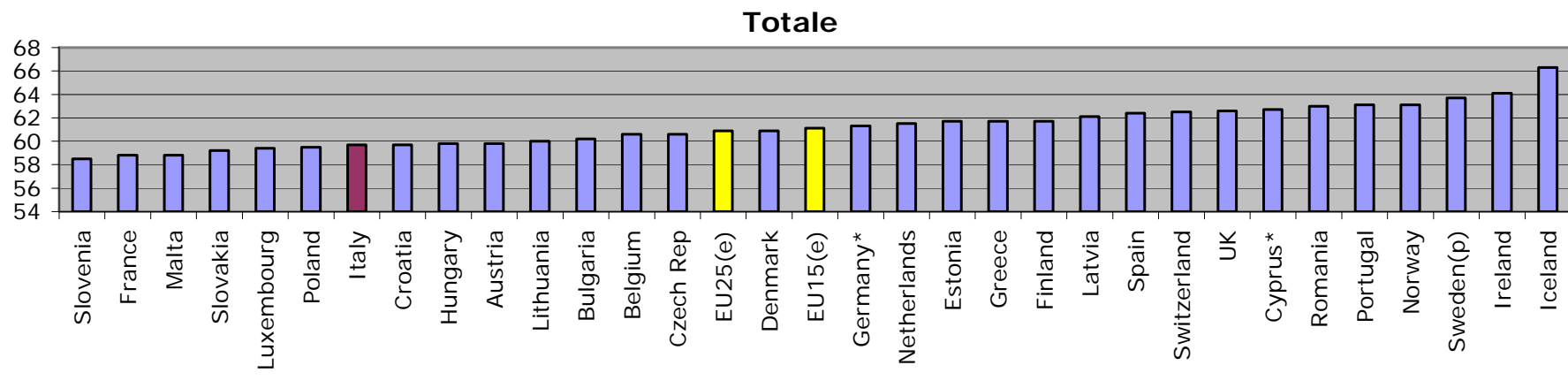
**Una società “divisa tra la speranza di vivere
sempre e il timore di non morire mai”
(J. SARAMAGO)**

**In realtà l'ordinato processo rotativo delle età ha
un ruolo fondante per il benessere, sia della
società che delle organizzazioni.**

Da “Le intermittenze della morte”

“Con il passar del tempo, non solo ci saranno sempre più anziani ricoverati nelle dimore del felice occaso, ma ci vorrà sempre più gente per occuparsene, con il risultato che il triangolo delle età si capovolgerà rapidamente, una massa gigantesca di vecchi lassù in cima, sempre in crescita, che inghiotte come un pitone le nuove generazioni, le quali a loro volta, per lo più convertite in personale di assistenza e amministrazione delle dimore del felice occaso, dopo avere sprecato la parte migliore della loro vita a badare a vecchiardi di tutte le età, sia le normali, sia le matusalemliche, folle di genitori, nonni, bisnonni, trisavoli, tetravoli, pentavoli, esavoli, e così via, ad infinitum, si raduneranno, una dopo l'altra, come le foglie che si staccano dagli alberi e vanno a cadere sulle foglie degli autunni trascorsi...”

Figura 1.4 - Et  media di uscita dalla forza lavoro in Europa, anno 2006*



Et  di uscita pesata per la probabilit  di ritiro dal mercato del lavoro. L'indicatore misura l'et  media alla quale le persone attive si ritirano definitivamente dal mercato del lavoro. L'indicatore   basato su di un modello di probabilit  che considera i cambiamenti relativi nei tassi di attivit  da un anno all'altro ad una specifica et . L'indicatore si basa sull'indagine EU Labour Force Survey. La definizione usata segue le linee guida dell'ILO (International Labour Office).

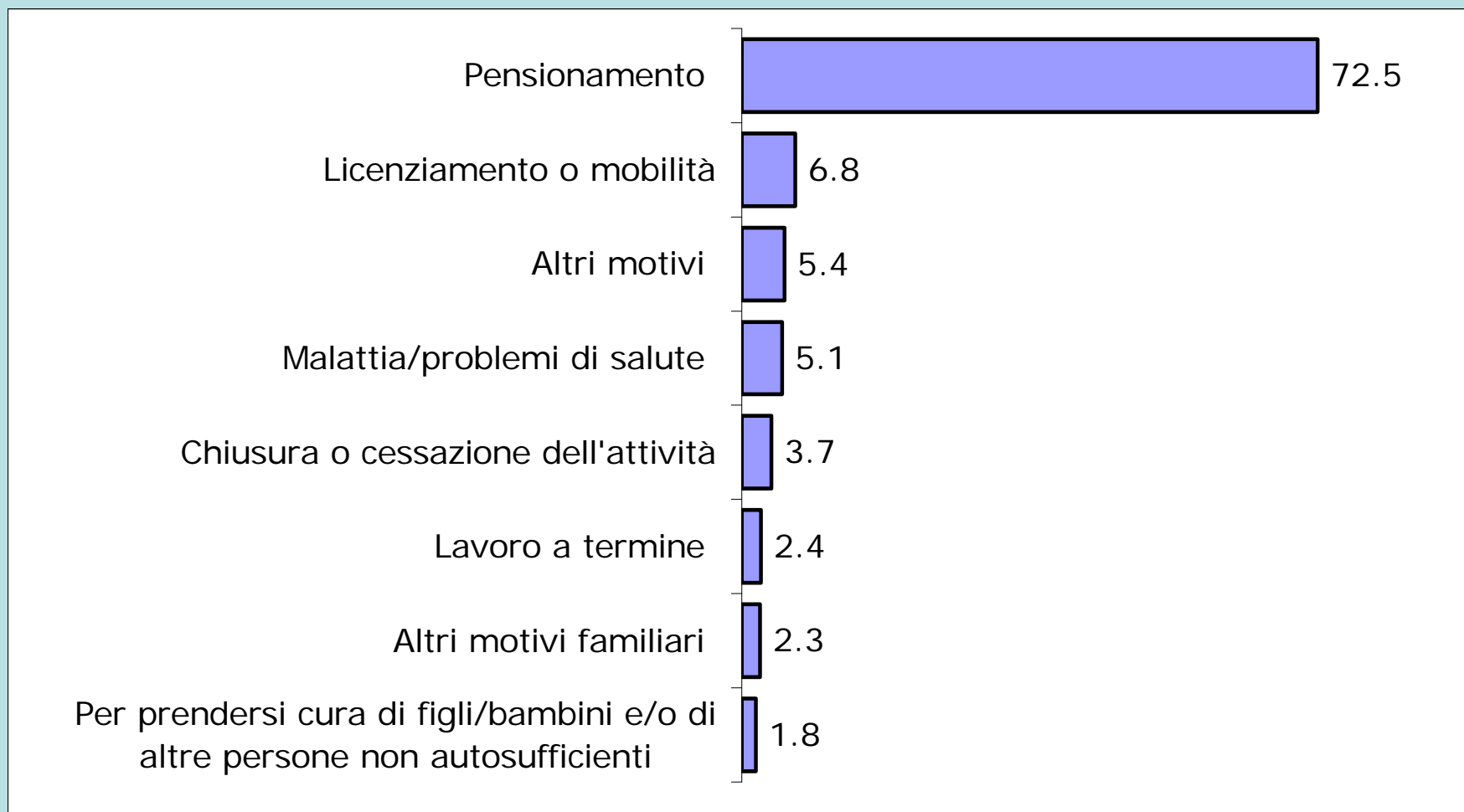
(p) dato non definitivo

(e) dato stimato

* dato 2004

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

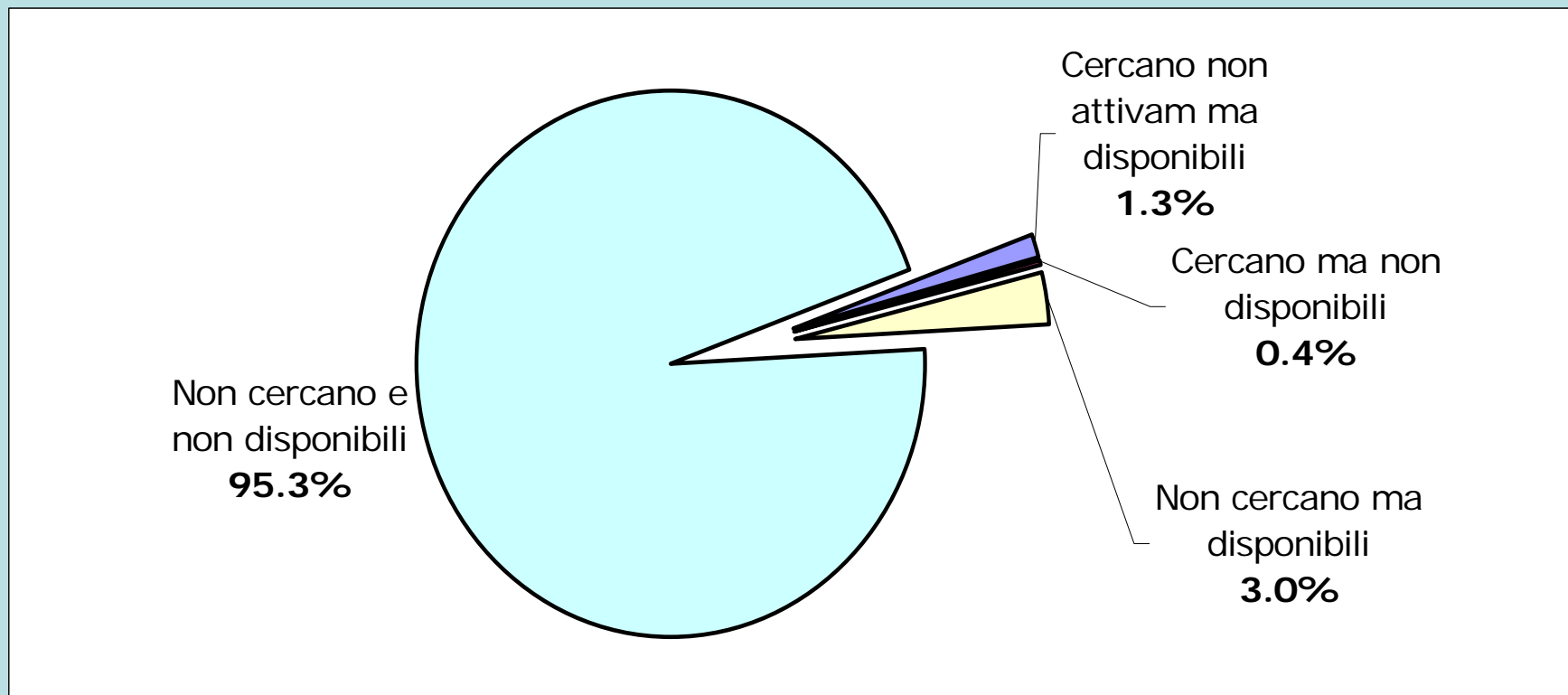
Figura 2.1 - Le ragioni di uscita dall'occupazione degli inattivi in età lavorativa* - Lombardia 2006



*Totale inattivi 50-64 anni: 352,931

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

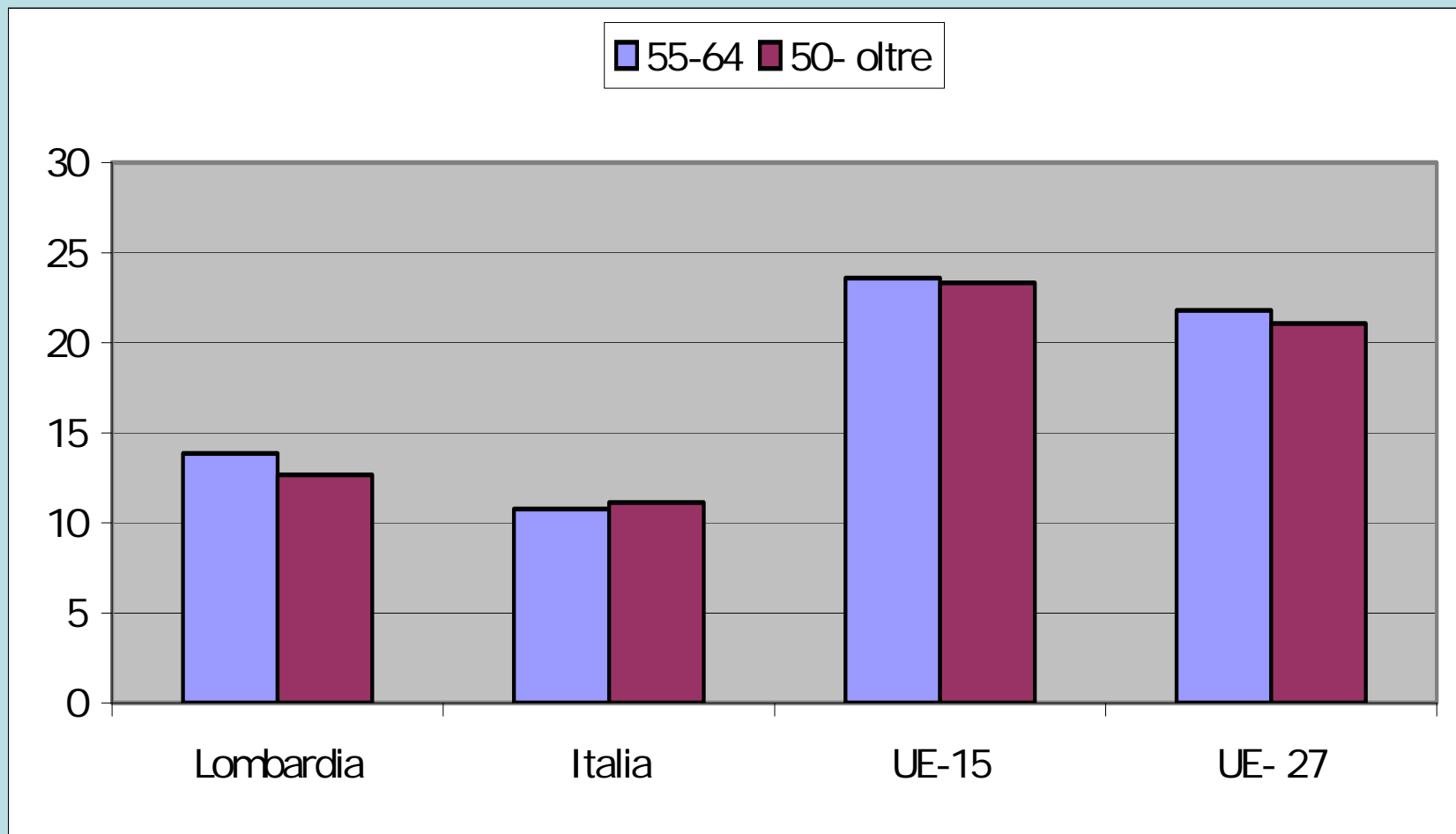
Figura 2.2 - Disponibilità a lavorare degli inattivi in età lavorativa (50-64 anni), Lombardia 2006



Totale inattivi (50-64): 955,741

Fonte: nostre elaborazioni Istat, RCFL 2006

Figura 1.3 - Incidenza del part-time tra i lavoratori maturi in Italia e in Europa, anno 2000



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

Troppo “vecchi” a 40 anni, troppo giovani a 30?

Più l'economia si fonda
sulla conoscenza
...meno sembra
valorizzata l'esperienza
e la potenzialità delle
classi di età mature

Più le organizzazioni divengono
complesse...
... più si accorcia il tempo per
imparare a dirigerle

Altre iniziative liuc sul tema dei lavoratori maturi

**GRUPPO DI LAVORO
ASSOCHANGE su “WORKFORCE
AGEING”** (prof. STRADA, 2006)

PROGETTO EUROPEO REFOCUS
“raising the awareness of the potential
of older workers” .

- by delivering training activities that emphasise the professions strongly based on ICT competencies
- by helping trainees to improve their profiles within their companies and / or assume new professional roles



Cosa si chiede agli over 50-55?

Dare “spazio ai giovani”,
alleggerire i costi aziendali,
consentire il ringiovanimento
delle organizzazioni

Pensionarsi più tardi per alleviare
gli oneri della previdenza

**Due opposte retoriche che condividono una
concezione restrittiva delle competenze professionali
e lo stereotipo del deficit di competenze legato al
progredire dell'età**

Ancora...

- **Alle stesse persone di mezza età, precocemente emarginate dalla vita attiva, viene proposto dalla moda, dalla musica, dai media un senso di giovinezza oltre i 50 o i 60**
- **Si tratta in fondo delle stesse generazioni che ancora imperano nel mondo dello spettacolo e del tempo libero**

Il rischio dell'ambiguità negli orientamenti dei soggetti sociali

- atteggiamento ambiguo nella società italiana rispetto al prolungamento dell'attività lavorativa oltre i 50 anni
- Ciò riflette un diffuso atteggiamento delle persone a preferire un pensionamento in tempi anticipati rispetto a quanto la demografia e l'economia suggerirebbero
- Gli stessi datori di lavoro esprimono un atteggiamento ambivalente

gli esempi dei paesi europei le cui politiche hanno avuto successo negli ultimi anni evidenziano invece tutti un ruolo importante della capacità di influenzare il cambiamento culturale attraverso una gamma ampia di interventi.

Alcuni ostacoli

- Le misure di flessibilità riguardano più l'inserimento nel mondo del lavoro che le fasi successive
- Sistemi normativi e contrattuali che legano la progressione retributiva all'età
- Forme di tutela del lavoro orientate alla posizione ricoperta
- Linea di demarcazione troppo netta tra lavoro e pensionamento
- Cultura organizzativa debole che porta a forme di utilizzo superficiale delle competenze professionali
- Ruolo limitato della formazione permanente

Al fondo....

- **Sentimento debole diffuso non sull'invecchiamento attivo in sé...**
- **... ma preferenza per altre strade rispetto al proseguimento dell'esperienza lavorativa**
- **Sistemi istituzionali (di sistema) e organizzativi (aziendali) che scoraggiano e demotivano...**

Effetti dell'età sulle prestazioni lavorative (secondo evidenze supportate da diverse ricerche)

- svantaggi

- Caduta performance fisica
- Minore capacità di apprendimento e creatività
- Obsolescenza professionale
- Difficoltà di adattamento a nuove tecnologie (ICT)
- Minore flessibilità nelle mansioni
- Maggiore costo per rigidità retributiva

+ vantaggi

- Esperienza e “trucchi del mestiere”
- Fedeltà e disponibilità verso azienda e gerarchia
- Senso di responsabilità
- Accuratezza nel lavoro e affidabilità
- Abilità sociale e di rapporto con i clienti
- Capacità di giudizio attento se non c'è pressione di tempo

Evidenze sui lavoratori maturi

Quindi i lavori che :

- non richiedono particolari risorse fisiche
 - non implicano la padronanza di tecnologie innovative
 - non comportano una pressione di urgenza
 - si caratterizzano per una complessità sociale da gestire, una capacità di valutazione e giudizio legata all'esperienza e alla sensibilità acquisita sul campo
- valorizzano meglio le qualità degli over 50 o anche 60.**

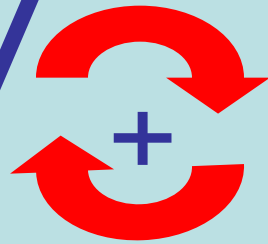
Alla fine la relazione tra età e produttività non ha un segno univoco, dipende dal tipo di lavoro, dal contesto organizzativo e anche dalla gestione delle risorse umane. Se la si traduce in termini economici è influenzata dalla rigidità dei salari

Si aprono scenari favorevoli soprattutto per la componente più qualificata e istruita dei lavoratori

- L'evoluzione in atto rivaluta la sensibilità acquisita sul campo, la capacità di decidere utilizzando un mix di risorse in parte razionali, in parte intuitive, o legate anche alla sfera più ampia delle esperienze personali di vita....
- Le risorse di esperienza anche diversificata, di un vissuto di più lunga durata possono divenire preziose, anche se non si possono considerare un portato “automatico” dell'età
- Oggi l'ultrasessantenne può spesso valersi di un atteggiamento riflessivo, di una libertà da condizionamenti che aiuta ad affrontare una serie di rischi, fino a porsi come una risorsa di particolare valore per le strategie di sviluppo...

Gli interventi di comunicazione e di promozione di un clima generale d'opinione favorevole come anello di congiunzione fra politiche di sistema e strategie delle organizzazioni

Politiche pubbliche e di sistema



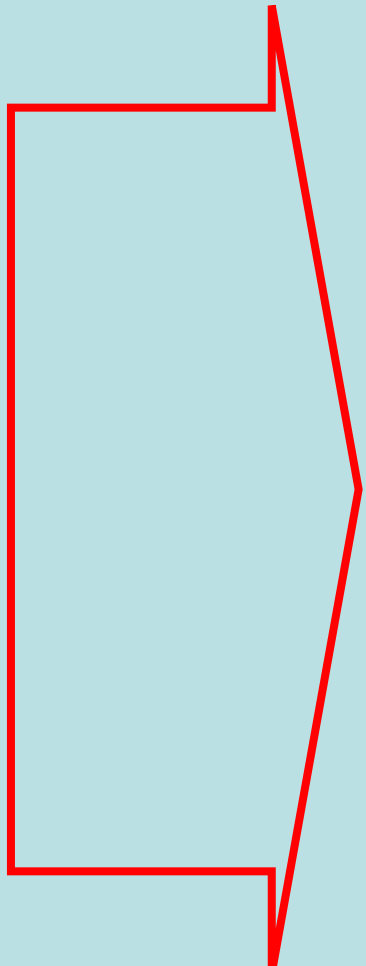
Cambiamento culturale e di clima sociale

Creazione di un contesto favorevole per l'*age* management nel sistema e nelle organizzazioni

Politiche aziendali di *age* management

Le politiche pubbliche

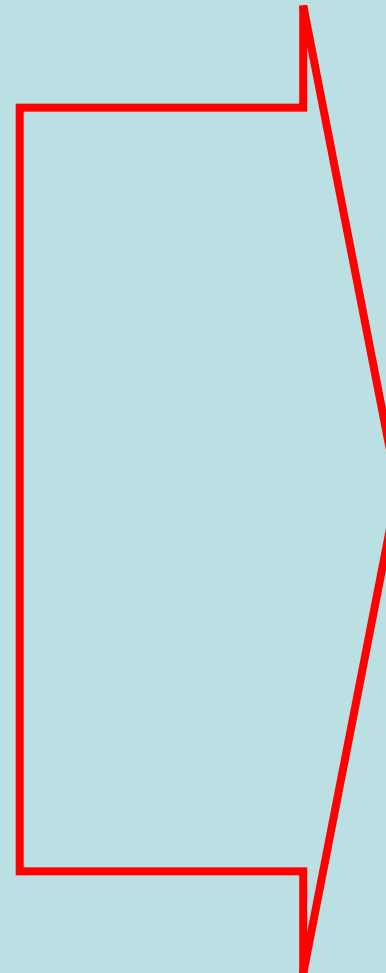
- Sistemi previdenziali flessibili per età, forme, effetti sui redditi
- Interventi e politiche sanitarie di active ageing
- Nuovi assetti contrattuali e retributivi
- Preferenza per politiche attive del lavoro rispetto alla gestione delle crisi
- sistema efficace di formazione continua
- traduzione delle norme legislative antidiscriminazione in provvedimenti operativi
- promozione dell'equilibrio vita lavoro



**Creazione di
un contesto
favorevole
per l'*age
management***

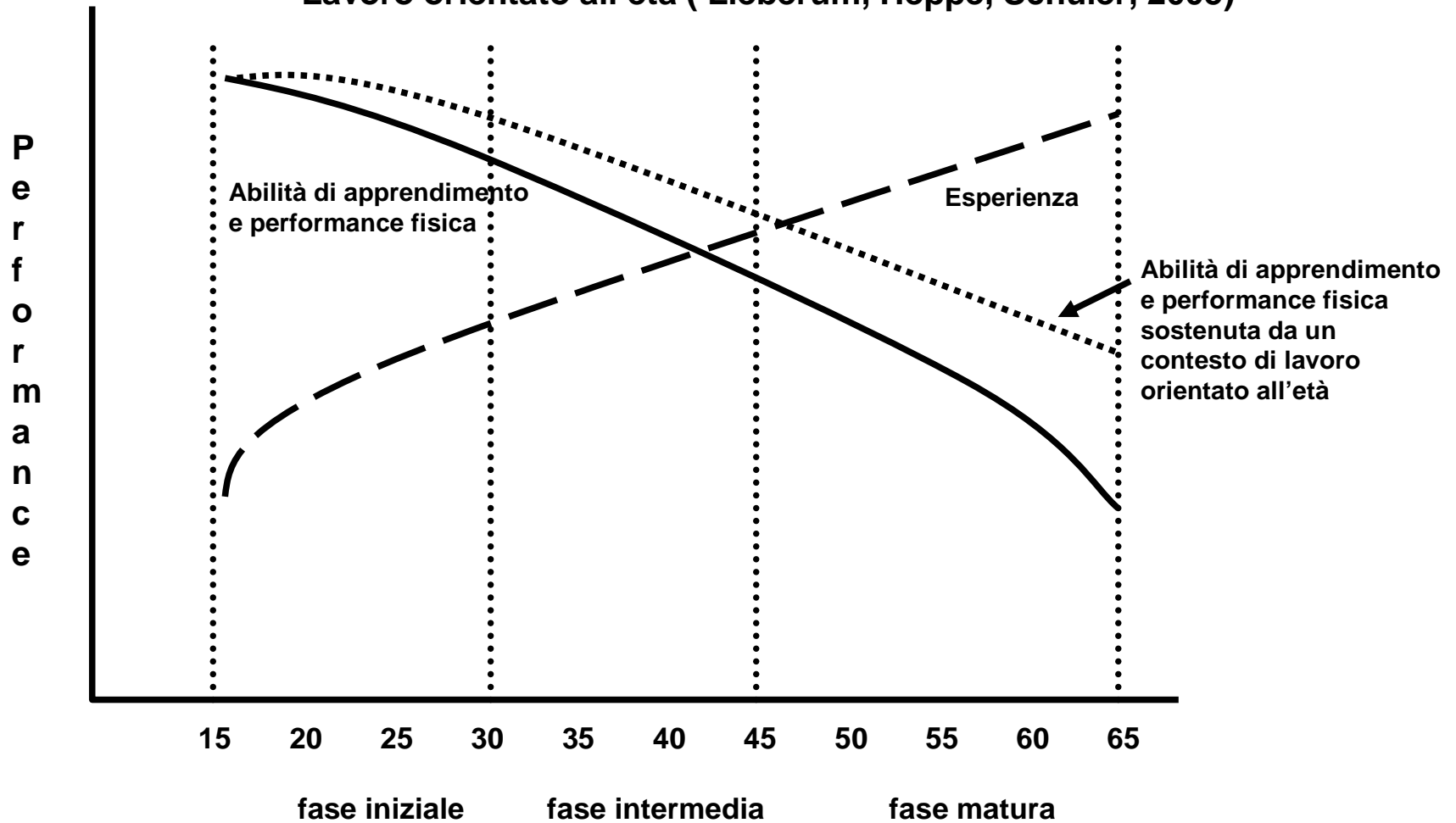
Le politiche aziendali di age management

- Gestire la demografia aziendale
- Innovare nel disegno dei compiti
- Utilizzare il performance management
- Gestire gli spazi e i tempi di lavoro
- Azionare la leva dell'apprendimento e del trasferimento di conoscenze
- Costruire un ambiente di dialogo favorevole alla diversità
- Gestire la mobilità e l'outplacement



***Age
management
come leva di
miglioramento
organizzativo***

Ciclo di vita delle competenze in un contesto di Lavoro orientato all'età (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005)



Politiche pubbliche

Sistemi previdenziali flessibili

Active ageing

Assetti Contrattuali e retributivi

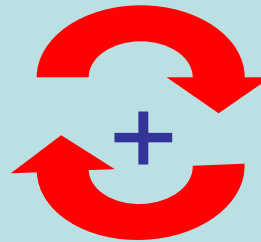
Priorità politiche attive rispetto a gestione crisi

Formazione continua

Work life balance

Azioni anti-discriminazione

Creazione di un contesto favorevole per l'*age management* nel sistema e nelle organizzazioni



Cambiamento culturale e di clima sociale

Creazione di un contesto favorevole per l'*age management* nel sistema e nelle organizzazioni

Politiche aziendali

Gestire la demografia aziendale

Innovare nel disegno dei compiti

Utilizzare il performance management

Gestire spazi e tempi di lavoro

Far leva sull'apprendimento

Costruire un ambiente di dialogo

Gestire la mobilità

Criteria guida per l'evoluzione

Politiche pubbliche

- Diritti individuali
- Personalizzazione degli interventi
- Focus sull'intero arco della vita
- Coordinamento interventi

Politiche aziendali

- Promozione work ability
- Organizzazione leggera variabile, flessibile, reversibile
- Leadership diffusa che getta ponti tra culture
- Avvicinamento tra lavoro e vita

Spazio di scelta personale

Politiche pubbliche

Sistemi
previdenziali
flessibili

Active
ageing

Assetti
Contrattuali e
retributivi

Priorità politiche
attive rispetto a
gestione crisi

Formazione
continua

Work life
balance

Azioni anti-
discriminazione

**Spazio
di scelta
personale**

Politiche aziendali

Gestire la
demografia
aziendale

Innovare nel
disegno
dei compiti

Utilizzare il
performance
management

Gestire spazi
e tempi
di lavoro

Far leva
sull'apprendi-
mento

Costruire un
ambiente di
dialogo

Gestire la
mobilità